

نصائح وأدوات

(أدوات للنتائج التفاوضية)

نتائج التفاوض
تحديد سعر ك الاحتياطي
استخدم ورقة العمل هذه لدراسة المتغيرات التي يمكنها أن تحدد سعر ك الاحتياطي.
1- استكشف المتغيرات التي تؤثر في وضع ك الاحتياطي، أو وضع «اترك وانصرف».
<p>ما قيمة الصفقة التي في قيد التفاوض بالنسبة إليك؟</p> <p>هل تساوي قيمة الصفقة هذه قيمة أفضل بديل لديك؟</p> <p>ما القيم الأخرى التي من الضروري أخذها في الحسبان؟</p> <p>إذا تضمنت عملية التفاوض مبلغاً محدداً من الدولارات، ما أدنى مبلغ ستأخذه في الحسبان؟</p> <p>ما شروط الحد الأدنى غير المادية التي ستأخذها في الحسبان؟</p>
2- قوم عمليات المقايضة ضمن نطاق قضاياك ومصالحك.
<p>ما القضايا أو الشروط التي تهتمك إلى أقصى حد؟</p> <p>هل أي من هذه القضايا أو الشروط مترابطة (بمعنى: هل يعطيك مقدار أكثر أو أقل من الذي تريده من قضية واحدة مرونة أكثر أو أقل في أي من القضايا الأخرى)؟</p> <p>ما الكم الذي تريده من قضية واحدة أو شرط ما، أنت على استعداد لمقايضته بآخر؟</p> <p>هل هناك صفقات سلة متكاملة مختلفة تتساوى في القيمة بالنسبة إليك؟</p>
3- أعلن بوضوح حدود سعر ك الاحتياطي. (ستوجد لك الشروط الناتجة أو السعر السياق لتقويم العروض البديلة).

		نتائج التفاوض
تخمين مصالح الطرف الآخر		
استخدم ورقة العمل هذه لتُجمَل معرفتك بمصالح الطرف الآخر. عُد إلى هذه المعلومات طوال المفاوضات، واستمد منها في تحديد فرص إيجاد القيمة.		
لا	نعم	اجمع معلومات الطرف الآخر
		1- هل سبق لك أن تكلمت مع أشخاص -على نحو رسمي أو غير رسمي- يعرفون الفريق الآخر؟
		2- هل سبق لك أن تصفحت موقع الفريق الآخر، أو اطلعت على المواد التسويقية، أو اطلعت على تقاريره السنوية وخلصاته العامة؟ (في حال توافرها).
		3- هل جمعت معلومات عن النشاط الصناعي للفريق وحاولت الاتصال بمصادر من الداخل لمزيد من المعلومات؟
		4- هل حاولت تصور مصالح الفريق الآخر، وأولوياته، وحاجاته إن كنت في موعته؟
خمن ما أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض للطرف الآخر		
ماذا تعرف عن ظروف عمل الطرف الآخر؟		
ما مدى قوة أدائه المالي؟		
ما إستراتيجيته؟		
ما المبادرات الرئيسة لديه في الشركة؟		
ما الضغوط التنافسية التي تواجهه؟		
ماذا تعرف عن قيمة هذه الصفقة بالنسبة إلى الطرف الآخر؟		
ما مدى أهمية هذه الصفقة للطرف الآخر في المدة الحالية؟		
هل التطلع إلى هدف أكبر يمثل ضرورة للطرف الآخر (صف هذا الهدف).		

ما معلوماتك عن توافر صفقة بديلة؟

هل من السهل إيجاد عرض كعرضك في مكان ما؟

وهل يمكن للطرف الآخر الحصول على هكذا عرض في الوقت المناسب قبل انقضاء المهلة

النهائية؟

هل سبق للطرف الآخر أن حصل على عروض أسعار من أحد، أو أطلق مفاوضات غير رسمية

مع أحد ما؟

خذ في الحسبان الشروط التي يرغب الطرف الآخر في وضعها لإتمام الصفقة.

ما الأهداف التجارية الأكبر التي يرغب الطرف الآخر في تحقيقها عبر هذه الصفقة؟

ما الشروط المتضمنة في الصفقة التي يمكن أن تعوق نموها التجاري؟

ما الشروط التي يمكنك تقديرها والتي تفيد الطرف الآخر (دون أن تكلفك كثيراً)؟

النتائج التفاوضية	
تعرف أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض وتحسينه	
استخدم ورقة العمل هذه لتعرف أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض وتحسينه	
1- ما البدائل لديك لاتفاق قائم على التفاوض؟ ضع قائمة بالبدائل التي ستكون بين يديك في حال انتهت عملية التفاوض دون التوصل إلى اتفاق.	
1.	
2.	
3.	
4.	
5.	
2- من ضمن البدائل التي كتبتها في القائمة، ما أفضل بديل؟	
3- هل بإمكانك تحسين أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض؟ هل توجد أي ترتيبات يمكنك عملها مع التجار، أو الشركات، أو الشركاء، أو الزبائن الآخرين التي يمكنها تحسين أفضل بديل لديك؟ هل توجد وسائل لإزالة أي قيود أو تغييرها تسهم حالياً في إضعاف أفضل بديل لديك؟ إذا كان الجواب نعم، ما هي؟ وكيف؟ هل توجد وسائل لتغيير شروط التفاوض لتحسين بديل لديك؟ إذا كان الجواب نعم، ما هذه الوسائل؟ وكيف يتم ذلك؟	
4- ماذا سيكون بديلك الجديد في حال نجحت في تحسينه؟	

النتائج التفاوضية

تقويم مدى نفوذك وكذلك مدى نفوذ الطرف الآخر

استخدم ورقة العمل هذه لتحديد مستوى النفوذ الذي تملكه وتأكيده، وكذلك مستوى النفوذ الذي يملكه الأشخاص الذين ستفاوضهم، وهكذا بإمكانك وضع خططك على هذا الأساس.

نفوذ الطرف الآخر. (اجمع معلومات قدر الإمكان عن الأفراد في الطرف الآخر).

1. من سيجلس إلى طاولة التفاوض؟

2. ما الألقاب الرسمية وحدود المسؤولية للأشخاص الذين ستفاوض معهم؟

3. كم صار لهم من الوقت مع الشركة؟ ما الخبرات الأخرى ذات الصلة التي يملكونها؟

4. على أي أساس تقوم الشركة؟ (هل السلطة فيها هرمية، مع وجود قوة اتخاذ القرار في الأعلى، أم أن سلطة اتخاذ القرار لا مركزية نسبياً؟)

5. كيف يُنظر إلى المفاوضين داخل المؤسسة؟ (هل يعاملون باحترام، ويستمع إليهم... إلخ بوجه عام؟ اعتمد على معارف من خارج المؤسسة، في حال توافرهم).

6. ما اهتماماتهم الأخرى خارج العمل (على سبيل المثال: الرياضة، الهوايات، النشاطات التطوعية، الميول السياسية، والأطفال)؟

نفوذك (ركّز على التفاصيل قدر المستطاع).

ما طبيعة الصفقة التي أنت مخوّل بإتمامها؟ (أكمل كما هو مناسب).

هل هي صفقة محددة سلفاً قد جرى أخذ موافقة اللجنة عليها فقط؟ (إذا كان الجواب نعم، فصنّفها. إذا كان بإمكانك أيضاً التفاوض لتحقيق شيء «أفضل» يتعدى الصفقة المحددة سلفاً، فما الشيء الذي تعدّه اللجنة «أفضل»؟

هل هي صفقة تحقق أهدافاً معينة فقط؟ (ما الأهداف؟ هل لديك الحرية لصياغة الصفقة في أفضل شكل ممكن؟).

هل تفضل اللجنة أن تعود إليها لإجراء مراجعة عامة للصفقة والموافقة عليها؟

النتائج التفاوضية		
صيغة تخطيط مفاوضات المبيعات		
استخدم صيغة تخطيط المبيعات هذه للتحضير لمفاوضات مبيعات قادمة.		
الزبون:		
التاريخ:		
1. حدد القضايا التي ربما يريد الزبون التفاوض عليها ولماذا (مثل السعر، والحسومات الخاصة بالحجم، وشروط التحديد).		
القضية / السبب		حاجة الزبون الضمنية، مخمنة أو حقيقية
2. صف مزايا منتجات كل منافس وسيئاتها مقارنةً بمنتجاتك أو بالخدمة التي تقدمها.		
اسم المنافس / المنافسين	مزايا المنافس (مواصفات المنتج، الخدمات، التسويق السعر ... إلخ)	مساوئ المنافس (نقاط الضعف المحتملة)
3. فكر ملياً ماذا ستعطي وماذا ستطلب في المقابل لكل قضية رئيسة على حدة.		
القضية	ماذا ستعطي؟	ماذا ستطلب؟
4. حضر موقعك ومدى عرضك.		
- ما عرضك وبماذا تبرره؟		
- كيف يمكن أن يكون رد فعل الزبون إزاء هذا العرض؟ وكيف ستتعامل مع ذلك؟		
- ما سعرك الاحتياطي أو نقطة الانصراف (أو العرض الأقل الذي يمكن أن تقبله)؟		
- إذا فشل الطرف الآخر في دفع السعر الاحتياطي الذي حددته لنفسك، فما مناطق الاتفاق المحتملة التي يمكن اكتشافها؟		

اختبر نفسك

يقدم هذا الفصل عشرة أسئلة متعددة الخيارات؛ ليساعدك على مراجعة ما تعلمته وتعرّف مناطق ربما ترغب في اكتشافها على نحو أكبر. الإجابات موجودة في نهاية هذا الفصل.

1- ما التفاوض التوزيقي؟

- أ. نوع من التفاوض يتنافس فيه الفرقاء في تقاسم مقدار قيمى ثابت، وأي كسب لفريق يمثل خسارة للآخر.
- ب. نوع من التفاوض يتعاون فيه الفرقاء لتحقيق أقصى فائدة متبادلة عبر إبرام اتفاق.

ج. نوع من التفاوض يتضمن أكثر من فريقين.

2- أي من الأمثلة الآتية يعبر عن التفاوض التكاملية؟

- أ. بيع سيارة
- ب. تفاوض من أجل الأجور بين صاحب شركة واتحاد موظفين.
- ج. تأسيس شراكة طويلة الأمد لمؤسسة.

3- أنت ستسعى إلى شراء منزل جديد وقد حددت مبلغ 300,000 دولار

سعراً احتياطياً. وقد حدد صاحب المنزل الذي تنوي شراءه مبلغ

325,000 دولار سعراً احتياطياً له. ما منطقة الاتفاق المحتمل؟

أ. ليس هناك منطقة اتفاق محتمل في هذا المثال.

ب. بين 300,000 دولار و325,000 دولار.

ج. أي رقم أقل من 300,000 دولار.

4- لماذا من المهم معرفة أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض

لديك قبل المضي في أي عملية تفاوض؟

أ. لأن أفضل بديل لديك يُمكنك من إيجاد قيمة عبر المقايضات.

ب. لأن أفضل بديل لديك يحدد النقطة التي يمكنك عندها أن

تقول لا لعرض غير مرض.

ج. لأن أفضل بديل لديك سيساعدك على تحديد اللحظة

المناسبة لك لإيجاد تحالف.

5- في أي نوع من أنواع التفاوض يجب عليك أن تكشف معلومات

حول مصالحك وأولوياتك والعوائق التي تواجه عملك؟

أ. ليس عليك أن تكشف معلومات عن ظروفك قط.

ب. في التفاوض التوزيقي.

ج. في التفاوض التكاملي.

6- ما الإستراتيجية التي عليك اتباعها عندما لا تثق بالفريق الآخر؟

أ. حدد المخربين المحتملين.

ب. اقترح صفقات سلة متكاملة أو خيارات بديلة.

ج. أصر على وجود آليات تنفيذ.

7- ما الإستراتيجية التي عليك استخدامها لتجنب الإدراكات المتعصبة؟

أ. ضع نفسك في موقع الطرف الآخر.

ب. اعمل مع فريقك، قبل المفاوضات، لوضع سعر احتياطي معقول.

ج. ضع نقاط توقف واضحة.

8- ما نقطة الرسو في عمليات التفاوض؟

أ. نقطة الرسو هي أول عرض يُقدّم.

ب. هي صفقة معقدة تتطلب طريقة لا تسير في خط مستقيم للتفاوض.

ج. هي الطريقة التي تختارها لتصف عملية تفاوض معينة.

9- ما الخطوة الأولى التي عليك اتخاذها في أثناء التحضير لعملية تفاوضية؟

أ. تحديد أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك.

ب. تحديد نتائج مرضية.

ج. دراسة الطرف الآخر.

10- كيف عليك التصرف عندما يفتح الطرف الآخر العملية

التفاوضية بعرض غير معقول؟

أ. طرح أسئلة تجعل المفاوضات الآخر يبرر العرض.

ب. الرد بعرض شبيه غير معقول؛ لتضع الطرف الآخر في وضع دفاعي.

ج. انهض عن الطاولة وابدأ بمغادرة الغرفة، وهكذا سيغير

الفريق الآخر العرض.

الأجوبة لأسئلة الاختبار

1- أ. نوع من التفاوض على تقسيم قيمة محددة، وأي مكسب لفريق يؤدي حتماً إلى خسارة الطرف الآخر.

وهذا النوع من التفاوض يسمى التفاوض التقسيمي ويشار إليه أحياناً بتفاوض القيمة صفر، أو تفاوض المكسب والخسارة لأنه كما قلنا المكسب لفريق يأتي على حساب الفريق الآخر.

2- ج. تأسيس شراكة طويلة الأمد بين مجموعة من الشركات وفي هذه الحالة تتعاون الشركات في عمل المقايضات المختلفة وأي مكسب يعود على جميع الشركات، وعليه فإن كل الأطراف تقدر هذه الشراكة وتحافظ عليها.

3- أ. ليس هناك أسس للتفاوض في هذا النموذج.

وعليه فليس هناك مدى للتوافق بينك وبين البائع (ZOPA) ومن ثم لن يحدث اتفاق مهما كانت مهارة المتفاوضين إلا أن يكون هناك اعتبارات أخرى أو أن يقدم أحدهما على تغيير سعره المبدئي.

4- ب. هناك دائماً بدائل مدروسة تحدد النقطة التي عندها تستطيع أن تقول: لا. العرض غير مجدٍ.

BATANA هي البديل الأفضل لاتفاق يتم التفاوض عليه، وهو ما يتم اللجوء إليه في حال عدم القدرة على الوصول إلى اتفاق تفاوضي. فيجب أن تكون بدائلك واضحة ومدروسة للوصول إلى اتفاق أفضل.

5- ج. المفاوضات التكاملية.

تعتمد المفاوضات التكاملية على التعاون وتبادل المعلومات لإيجاد قيمة والمطالبة بها، لذا من المهم أن تكشف معلومات عن ظروفك في هذا النوع من المفاوضات.

6- ج. أصر على وجود آليات تنفيذ.

إذا كنت لا تثق بالفريق الآخر تماماً، فمن الحكمة أن تحوي الصفقة بعض الإجراءات الاحتياطية - مثل كفالة مودعة، أو عهد تنفيذي، أو غرامات جزائية عند عدم الإيفاء بالشروط، أو ربما حوافز إيجابية عند إنجاز العمل قبل الموعد المحدد.

7- أ. ضع نفسك في موقع الطرف الآخر.

جرب رؤية المفاوضات من منظور مُفاوضي الفريق الآخر. سيساعدك هذا الأمر على تفهم وجهات نظرهم المتعصبة.

8- أ. نقطة الرسو هي أول عرض يجري تقديمه.

تحدد نقطة الرسو المدى التفاوضي. وتظهر الدراسات أن نتائج التفاوض غالباً ترتبط بالعرض الأول، لذا من المهم بدء المفاوضات من المكان المناسب. يُفضل أن ترسو عندما تمتلك إحساساً قوياً بالسعر الاحتياطي للطرف الآخر، ويجب أن يكون عرضك مساوياً هذا السعر أو أعلى منه قليلاً.

9- ب. حدد نتائج مرضية.

يتحدد نجاح المفاوضات بنتيجتها، لذا من الأفضل أن تكون واضحاً بالنسبة إلى ما يمثل نتيجة جيدة لك وللتطرف الآخر قبل بدء المفاوضات. تحقق النتائج المرضية نموذجياً المصالح - الدوافع الضمنية، والحاجات، والأمور المقلقة لكل فريق.

10- أ. انتقل إلى موضوع آخر محدد، ومن ثم اشرح وجهة نظرك فيما يتعلق بالصفقة، وقدم عرضك. أما إذا ظهر أن العرض غير المعقول ظاهرياً قد أخذ على محمل الجد، فبادر بطرح أسئلة تجعل المفاوضات الآخر يبرر العرض.

قل بوضوح أن العرض بعيد على نحو كامل عن التصور الذي كان لديك، ومن ثم اطرح أسئلة مثل: «كيف توصلت إلى هذا الرقم؟»، «على أي أساس بنيته؟»، «كيف يمكنني تبرير هذا الرقم لشركتي؟».

أسئلة تُطرح عادة

هل إخبار الطرف الآخر عن المدى الذي حددته لنفسك عندما يطلب مني الطرف الآخر ذكر مبلغ نقدي أمرٌ جيد؟

لا تصرح بالمدى الذي حددته لنفسك إذا لم تكن سعيداً بصفقة تتم عند الحد الأدنى المرضي من ذلك المدى. على سبيل المثال، إذا أخبرت أحداً أنك ستدفع مبلغاً يراوح بين 20,000 دولار و25,000 دولار ثمناً لقطعة أرض، فكن مطمئناً أنك ستدفع على الأقل 25,000 دولار.

السبب الوحيد لذكر المدى هو ثني الطرف الآخر عن دفعك وراء هذا المدى، ويجب أن يحدث هذا عند قرب انتهاء عملية التفاوض. على سبيل المثال، بعد مضي عدة جولات من الأخذ والرد فيما يخص الرقم المالي، كانت الحصيعة أنك حددت مبلغ 23,000 دولار وحدد الطرف الآخر 30,000 دولار، ويبدو أنه يدفعك إلى القبول بـ28,000 دولار، في هذه الحالة يمكنك أن تقول: «إن مداي المفضل للدخول في هذه المفاوضات كان ما بين 20,000 دولار و23,000 دولار، لكن ليس أكثر من 25,000 دولار». سيكون من السهل على البائع قبول مبلغ 25,000 دولار؛ لأنه سيشعر أنه جعلك تدفع أكثر مما حددته لنفسك في المدى التفاوضي.

هل من الذكاء أو العدل أن تلجأ إلى التموهية؟

من المقبول أن تموه، لكن ليس من المقبول أن تكذب. فالكذب فيما يخص حقيقة أساسية في المفاوضات أمر غير أخلاقي، ومن المؤكد تقريباً أنه سيكون سبباً لاتخاذ إجراءات قانونية فيما بعد. وفي ظروف أخرى محددة، يُعدّ إيجاد انطباع مزيف عن حقيقة الأمر أو الفشل في إظهار المعلومات الأساسية خرقاً أخلاقياً رسمياً وموجباً رفع دعوى قضائية أيضاً.

طالما أن ما تجلبه معك إلى الطاولة له قيمة حقيقية، فلست مضطراً إلى الإفصاح عن الظروف التي تجعلك مستميتاً لإتمام الصفقة. وفي حال كنت تتفاوض على شروط عرض عمل، فليس من الخطأ الإخبار عن المشروعات الرئيسة التي قمت بها، والمنصب الإداري الآتي الذي يمكن أن تتبوأه في السلم المؤسسي في الشركة التي تعمل فيها حالياً. في الوقت نفسه ليس هناك من داعٍ للتحدث عن الرئيس الجديد للقسم واستحالة التعامل معه، أو التحدث عن المشروع أو المشروعين اللذين لم ينجزا على نحو جيد. إن هذا الأمر ليس بالمساومة الصعبة، لكنه تعزيز مؤثر للذات أو فن البيع.

هل عليّ في وقت ما أن أخبر الطرف الآخر بالحد الأدنى الحقيقي الذي وضعته لنفسي؟

الوقت الوحيد الذي يكون فيه إخبار الطرف الآخر بالحد الأدنى الحقيقي الذي وضعته لنفسك مفهوماً ومعقولاً هو حين وصولك إلى ذلك الحد أو عند اقترابك منه. وحين تُفصح عن حدك الأدنى، احرص أن تسميه كذلك، ولا شيء غير ذلك، مع تأكيدٍ أو حزمٍ مناسبين. وإلا فلربما لن يأخذك الطرف الآخر على محمل الجد، وربما ينظر أيضاً إلى ذلك الرقم على أنه خطوة أخرى فقط على طريق إتمام الصفقة النهائية.

هل من الأفضل، في صفقة مركبة، الوصول إلى اتفاق قضية تلو الأخرى، أو الانتظار حتى النهاية؟

كل صفقة هي فريدة بحد ذاتها، لكن عموماً من الأفضل نقاش سلة متكاملة من الشروط أو الخيارات. ومن ثم ضع نصب عينيك الوصول إلى اتفاقات مؤقتة أو حدود متفق عليها في أثناء معالجة كل قضية أو مجموعة مترابطة من القضايا. ستعطيك طريقة العمل هذه المرونة اللازمة لإجراء عمليات مقايضة موجدة القيمة بين القضايا، وكذلك لإيجاد صفقات سلة متكاملة بديلة من الخيارات.

أيهما أفضل، البدء بمعالجة القضايا الصعبة أم القضايا السهلة؟ في العموم، تساعد معالجة القضايا الأسهل أولاً على بناء الزخم اللازم لتحريك الأمور، وتعميق التزام الفرقاء بالعملية التفاوضية،

وتساعد كذلك الفرقاء على معرفة بعضهم بعضاً قبل الخوض في نقاش القضايا الشائكة. على كل حال، ربما ترغب في بعض الحالات في البدء بقضية تبدو أصعب من غيرها. في حال لم تستطع التوصل إلى اتفاق مؤقت فيما يخص القضايا الصعبة، فلن تكون قد أهدرت الوقت على قضايا أصغر أو أقل أهميةً. من الصحيح أيضاً أنه مجرد أن تحل القضية الأكثر صعوبةً، فإن القضايا الأصغر ستجد طريقها إلى الحل بسهولة أكبر غالباً.

كيف عليّ أن أتصرف في حال سعى الطرف الآخر إلى تغيير شيء ما بعد إبرام الصفقة؟

يحدث كثيراً أنه بعد إبرام صفقةٍ ما ينتاب أحد الفريقين أو كلاهما هاجسٌ مفاده بأنه كان بالإمكان تحقيق أفضل مما كان. في حال سعى الطرف الآخر إلى تغيير بندٍ ما، عبر عن مفاجأتك أو خيبة أملك، وبينّ أنه إذا أقدم على إجراء أي تغيير فعليه تفهّم أنك بدورك ترغب في فتح قضايا أخرى أيضاً. فأنتما قد توصلتما إلى صفقةٍ مُجملة، وأي تغيير سيؤثر فيها برمتها. في حال وافق الطرف الآخر على إعادة التفاوض على قضايا أخرى، فمن المحتمل أنه صادق، ويجب عليك المضي في عملية إعادة التفاوض. أما في حال

تراجع وسحب طلبه بالتغيير، فاعلم أنه كان يختبرك فقط، لكنه إذا أصر على إجراء هذا التغيير فقط دون غيره، يمكنك أن تعبر عن هلعك وذعرك، لكن في الوقت نفسه عليك أن تقرر هل الصفقة المعدلة تناسبك وتقدم القيمة الكافية، وبناء على ذلك توافق عليها، أو على العكس تقرر رفضها.

**كيف علي أن أتصرف في حال فاجأني المفاوض في الطرف الآخر
بثورة انفعالية في أثناء التفاوض؟**

يجب على نظيرك المفاوض في المبدأ أن يتحلى بالعقلانية والسيطرة على انفعالاته. لكن في حال انتابته ثورة انفعالية، لا ترد بالمثل؛ بل حاول، بدلاً من ذلك، أن تساعد على استعادة السيطرة على انفعاله. وإليك بعض الإرشادات:

- تمتع بالهدوء في أثناء جلوسك. بعد أن يتوقف عن الصراخ اسأله إذا كان قد بدر منك شيء ما جعله يغضب، واستمع بهدوء إلى ما يقوله وتفاعل معه، ومن ثمَّ استأنف التفاوض بصوت هادئ.
- في حال كرر الفريق الآخر هذا الأمر، انهض واستدر لمغادرة الغرفة. وعندما تصل إلى الباب، اشرح بهدوء تفهمك أن شيئاً ما قد أغضبه، لكنك أيضاً لن تستطيع الاستمرار في

التفاوض مع تكرار هذا التصرف أكثر من مرة. اقترح عليه أن يهدأ، ويمكنك أيضاً أن تقول إنك تحتاج إلى وقت إن رغب في إكمال التفاوض.

في حال كان يقصد من وراء صراخه أن يجعلك تشعر بالقلق والتشويش، لا تمكّنه من تحقيق غايته. فكر جيداً في إيقاف التفاوض والانسحاب من هذه الصفقة.

إن التعامل مع هكذا شخص في المستقبل لا يستحق حتى مجرد التفكير بناء على هذا الوضع. يمكنك الاتصال بأحد ما من الشركة لتقترح عليه تعيين مفاوض آخر بدلاً من هذا الشخص لإتمام الصفقة.

هل التفاوض وجهاً لوجه أمر ضروري وأساس؟

إذا كان التفاوض يخص أمراً بسيطاً، حيث التواصل الشخصي ليست له أهمية، فليس هناك ضرورة للتفاوض وجهاً لوجه. أما إذا كانت الصفقة أكثر تعقيداً، أو في حال أحسست أن الطرف الآخر ربما يخضع لإغراء الكذب أو المواربة، فمن الأفضل أن تفاوض وجهاً لوجه. تشير بعض الدراسات إلى أن احتمال لجوء الأشخاص إلى الكذب ينخفض عند اللقاء وجهاً لوجه؛ ربما بسبب خوفهم من اكتشاف الطرف الآخر الحقيقة.

يمكنك أيضاً في أثناء التفاوض وجهاً لوجه التقاط الإشارات غير اللفظية التي تُفيد وجود خلل ما. وتستطيع في أثناء التحدث بالهاتف تحليل نبرة الصوت؛ لكن بعض الدراسات الحديثة تشير إلى أن احتمال لجوء الأشخاص إلى التمويه يرتفع في هذه الحالة.

يؤدي التواصل عبر البريد الإلكتروني أو الرسائل الخطية إلى حصول نزاعات ومآزق بين الفينة والأخرى، حيث يمكن للشخص الذي يتلقى الرسالة المكتوبة أن يفسر تعليقاً ما بطريقة سلبية، في حين لم يقصد المرسل ذلك قط، وربما يرد على المرسل الأصلي بالطريقة نفسها، وهذا سيؤدي إلى نشوء أزمة.

كيف علي أن أتصرف عندما يفتح الطرف الآخر المفاوضات برقم غير معقول أبداً؟

لا ترد عليه بالمثل؛ لأن هذا التصرف سيجعل التفاوض أكثر صعوبة. بدلاً من ذلك، بين له أن العرض بعيدٌ كلياً عن توقعاتك، ثم استخدم إحدى هذه الإستراتيجيات:

- غير الموضوع بسؤاله عن قضية معينة، وتحدث عن منظورك للصفقة وقيمتها. بعد مدة من النقاش، اقترح رقماً يمكنك تبرير عدّه معقولاً لديك. ولا يتعدى الحد الأدنى للمدى

المرضي لك أو يكون قريباً من السعر الاحتياطي للطرف الآخر، وأيٌّ منهما تحقق فهو أفضل من الرقم الذي طرحه الطرف الآخر. لا ترجع إلى الرقم أو العرض الابتدائي أو تشر إليه أبداً.

- إذا بدا لك أن العرض غير المعقول ظاهرياً هو عرض جدي، فاطرح أسئلة لتتمكن من فهمه ولتدفع المفاوض الآخر إلى تبريره. على سبيل المثال، اسأل الطرف الآخر: «كيف توصلت إلى هذا الرقم؟»، «على أي أساس قدمت هذا الرقم؟»، «كيف سأتمكن من تبرير هذا الرقم لشركتي؟». تكمن خطورة هذه الإستراتيجية في أنها يمكن أن تجعل المفاوض الآخر رهينةً لذلك الرقم الابتدائي، وتزيد أيضاً من صعوبة التنازلات الكبيرة الآتية.

مصطلحات أساسية

- أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض: إن معرفة أفضل بديل لديك لاتفاق قائم على التفاوض تعني معرفة الخيارات المتاحة، ماذا ستفعل أو ماذا سيحصل، في حال عدم الوصول إلى اتفاق في المفاوضات التي في قيد النقاش. على سبيل المثال، ربما يكون أفضل بديل لدى خبير يتفاوض مع عميل محتمل حول القيام بعمل يستغرق إنجازَه شهراً، أن يقضي ثلاثة أسابيع في تطوير مواد تسويقية لعميل آخر.

- التمويه: يحدث التمويه عندما يعلن أحد الفرقاء في عملية تفاوضية أنه ربما يود القيام أو القبول بشيء ما؛ فهو فعلياً ليست لديه النية للوفاء بهذا الأمر. على سبيل المثال، ربما يقوم المستأجر بالتمويه بقوله إنه لن يجدد عقد الإيجار ما لم تُجرَّ تحسينات معينة للمكتب الذي يشغله.

- المفاوضات العنيد القادم للتغيير والأفكار الجديدة: هو الشخص الذي ينظر إلى كل عملية تفاوض على أنها معركة.

- التفاوض التوزيعي (التفاوض الذي يحقق كسباً لطرف على حساب الطرف الآخر): هو أحد نوعين من التفاوض، وهو يحدث

عندما يتنافس الفريقان في تقاسم الفوائد الناتجة عن اتفاق ما. على سبيل المثال، يرغب كل فريق، في عملية بيع منزل، في الحصول على أقصى ما يمكن لنفسه على حساب الفريق الآخر.

- التآطير: هو الطريقة التي يختارها الشخص لوصف وضع ما. فالتآطير يوجه الفرقاء المتفاوضين ويشجعهم على معالجة القضايا ضمن منظور محدد. إن الطريقة التي يؤطر فيها أحد الأطراف حلاً يمكن أن تحدد كيف يقرر الآخرون أن يتصرفوا.

- التفاوض التكاملي (التفاوض الراجح للطرفين): هو أحد أنواع التفاوض، ويحدث عندما يتعاون الفريقان لتحقيق أقصى فائدة مشتركة عبر إتمام اتفاق. تتميز الشراكات الطويلة الأمد وأساليب التعاون بين الزملاء غالباً بكونها حصيلة مفاوضات تكاملية.

- المصالح: هي الأهداف التي تكوّن الأساس لموقف الفريق التفاوضي.

- التصعيد غير العقلاني: هو المضي في مسار سلوكي يتجاوز الحد الذي تبقى الأمور فيه ضمن المعقول.

- المفاوضات المتعددة الأطراف: هي عمليات التفاوض التي تتضمن أكثر من فريقين. يمكن لهكذا نوع من المفاوضات أن يختلف

على نحو ملحوظ عن المفاوضات الثنائية، خاصة عندما تتكوّن تحالفات بين الفرقاء، وهي اتحادات بين فرقاء يتمتعون بقوة أقل كلُّ على حدة، من القوة التي يتمتعون بها بعد تكوين التحالف.

- **الصفقات التجارية المتعددة المراحل:** هي المفاوضات التي تُتجزأ على مراحل، أو التي يُتوقع أن يكون لها إشراك لاحق في المستقبل. يُتيح سياق المفاوضات هذه للفرقاء أن يتفاوضوا على أساس المتابعة والتواصل المستمر.

- **التحالف الطبيعي:** هو مجموعة من الحلفاء الذين يتشاركون في مجال واسع من المصالح المشتركة.

- **معضلة المفاوضات:** هي التوتر الناتج عن محاولة المفاوض إيجاد توازن بين الإستراتيجيات المتنافسة - أي يحاول أن يتبين متى يلجأ إلى التنافس وذلك حين تتضارب المصالح، ومتى يلجأ إلى إيجاد قيمة عبر تبادل المعلومات، وهذا ما يؤدي إلى الوصول إلى خيارات مفيدة للطرفين.

- **الإدراك المتعصب:** هو الظاهرة النفسية التي تجعل الأشخاص يرون الحقيقة بتحيز مبطن إلى مصلحتهم أو إلى وجهة نظرهم. على سبيل المثال، يمكن أن يشعر كلا فريقي مباراة كرة قدم أن الحكم قد ظلمهم واتخذ قرارات ظالمة ضدهم.

المطالب: هي ما يسعى وراءها الفرقاء في التفاوض - بكلمات أخرى، مطالبهم.

- السعر الاحتياطي (سعر الانصراف): هو النقطة المرضية الأدنى التي يقبل عندها فريق ما إتمام صفقة قائمة على التفاوض. السعر الاحتياطي مشتق من أفضل بديل لصفقة قائمة على التفاوض، لكنه عادةً ليس هو نفسه.

- المخربون: هم المسهون الداخليون أو الخارجيون الذين يملكون القوة أو النية (أو كليهما) لمنع صفقة ما.

- المصالح المشتركة: هي جزء من إستراتيجية متكاملة، أو إستراتيجية رابحة للطرفين. يتضمن هذا التكتيك السعي وراء المصالح أو الأهداف التي يشترك فيها كلا الفريقين الجالسين إلى مائدة التفاوض.

- التحالف القائم على قضية واحدة: هو مجموعة ربما يختلف أعضاؤها على قضايا أخرى، لكنهم وبرغم ذلك يتحدون (غالباً لأسباب مختلفة) لدعم قضية معينة أو منعها.

- الإستراتيجية: هي مسار أو سياق مخطط له حول كيفية تعامل أحد ما مع عملية تفاوضية، تتضمن ماذا سيقدم المفاوض وماذا سيطلب (أعط شيئاً ما واحصل على شيء ما).

- التكتيكات: الطرق الخاصة لتنفيذ إستراتيجية ما.
- المقايضة: هي أن تستبدل أو تساوم لاستبدال قضية في مقابل قضية أخرى. ويُستخدم هذا التكتيك غالباً في مفاوضات البيع.
- إيجاد القيمة عبر إجراء المقايضات: هي مقايضة البضائع أو الخدمات ذات القيمة المتواضعة فقط للملكية، لكنها ذات قيمة استثنائية للفريق الآخر.
- نطاق الاتفاق الممكن: هو المساحة التي يمكن أن تتم ضمنها الصفقة المحتملة. يحدد السعر الاحتياطي لكل فريق واحداً من حدود هذه المساحة. يوجد نطاق الاتفاق الممكن نفسه، إذا لم يكن موجوداً، في التقاطع بين الأسعار الاحتياطية للفريقين.

لمزيد من الاطلاع

المقالات

آن فيلد «كيف تتفاوض مع منافس واقعي وعنيد». نشر هذا المقال في مجلة Harvard Management update (آذار 2003).

إذا دخلت في مفاوضات وأنت تتوقع لقاء خصم صعب، فربما يحدث ذلك. لكن مع التحضير الدقيق واليقظ ووضع الخطة المناسبة للتحرك، بإمكانك قلب الطاولة على منافس جريء ومغامر. ولا تأخذ شهرة منافسك على أنه شخص قاس وصعب على ظاهرها. بل على العكس، فكر في تقليص المدة الزمنية التي عليك إمضاؤها في التفاوض مع هذا المنافس الصعب، وحضر أجوبتك البارعة سلفاً، وابحث في كل الخيارات التي تملكها، ومن ثم، أخيراً، حدد أفضل بديل لاتفاق قائم على التفاوض لديك. بالالتزام بهذه النصيحة، ستفاجأ كم ستكون المفاوضات المقبلة سهلة، حتى لو كان منافسك مشهوراً بقساوته وصعوبة التعامل معه.

آدم د. غالينسكي «هل يجب عليك تقديم العرض الأول؟». نشر هذا المقال في دورية التفاوض (Negotiation) (تموز 2004).

يجب على أحد ما أن يقدم العرض الأول سواء كان المتفاوضون يقدمون عروض أسعار لشركة ما، أو يسعون إلى إنجاز اتفاق على سلة متكاملة من التعويضات، أو يتساومون على سيارة مستعملة. هل يكون أنت من يجب عليه أن يقدم العرض الأول، أم عليك أن تنتظر سماع ماذا سيقول الآخرون؟ كيف سيؤثر العرض الأول في عملية التفاوض وأي اتفاق نهائي؟ يبين بحث أجري حديثاً حول أثر تحديد نقطة الرسو، أن أفضل إستراتيجية في هذا الأمر غالباً أن تتكلم أولاً.

ديفيد أ. لاكس وجيمس كي. سبينيوس «التفاوض ثلاثي الأبعاد: إتقان اللعبة». نشر هذا المقال في مجلة Harvard Business Review إصدار On Point المعزز (2003).

ماذا يحول بينك وبين الموافقة التي تسعى إليها؟ يواجه المديرون، بحسب خبراء التفاوض هؤلاء، العقبات في ثلاثة أبعاد شائعة ومتممة بعضها بعضاً وهي: التكتيكات أو التفاعل على طاولة التفاوض وتصميم الصفقة، أو القدرة على الإعداد لإتمام صفقة على الطاولة توجد قيمة دائمة، والبنية التي تتضمن بنية التفاوض ذاتها. كلٌ من هذه الأبعاد له تأثير حاسم في عملية التفاوض، لكن معظم المديرين يركزون على أول اثنين فقط: حيث يركز مفاوضو البعد الأول على تحسين مهاراتهم التفاعلية على طاولة

التفاوض، ويركز مفاوضو البعد الثاني على تشخيص المصادر الضمنية الأساسية للقيمة في صفقة ما، ومن ثم يعيدون صياغة الشروط لترضي كل الفرقاء. يكتشف الكُتَّاب، في هذا المقال، البعد الثالث المهمل في غالب الأحيان. فبدلاً من الالتزام فقط بالقوانين على طاولة التفاوض، يعيد مفاوضو البعد الثالث صياغة مجال اللعبة نفسها ومسارها لتحقيق النتيجة المطلوبة. يجري هؤلاء المفاوضون مسحاً شاملاً لتحديد عناصر من خارج الصفقة التي يجري التفاوض عليها، والتي يُمكن أن تُوجد بنية مرغوبة أكثر لها. وهم يتراجعون عن قرارهم المثالي إلى البنية الحالية للصفقة، ويختارون بعناية اللاعبين الذين سيتعاملون معهم وكذلك الوقت المناسب لذلك. ويديرون ويؤطرون تدفق المعلومات فيما بين الفرقاء المنخرطين في العملية؛ ليُحسنوا فرص الوصول إلى توافق.

سوزان باركر «امنع ذلك التكتيك!». نشر هذا المقال في مجلة Harvard Management Communication (أيلول 2003).

بينما تقوم بإتمام صفقة تجارية حاسمة يُصبح العميل الذي تتفاوض معه صعباً في التعامل فجأةً. ما العمل؟ عندما لا يتصرف شركاؤك في التفاوض بإنصاف وعدل، تكون أفضل وسيلة دفاع لديك هي إستراتيجية التواصل التي ستواجههم عبرها بفاعلية.

فرانك إي. إيه. ساندر «كيف تخرج من طريق مسدود». نشر هذا المقال في مجلة Negotiation (حزيران 2004).

يحدث أن يصل الفرقاء إلى طريق مسدود في أي مفاوضات. كيف السبيل إلى الخروج من هذا المأزق؟ هناك إستراتيجيتان عامتان يمكنهما مساعدتك على إتمام العقود وحل أي نزاعات يمكن أن تنشأ فيما بعد: الأولى هي توضيح حاجات الطرف الآخر ومصالحة، والأخذ في الحسبان بدائل أخرى؛ والأخرى هي قراءة نصيحة شاملة ومعمقة عن كيفية حل مأزق تفاوضي.

ليز سيمبسون «تجنب المقاومة وانتصر على الطرف الآخر». نشر هذا المقال في مجلة Harvard Management communication (نيسان 2003).

أنت في مواجهة أشخاص على طاولة التفاوض، عنيدون وملتصقون بموقف تفاوضي هو عملياً ضد موقفك. تتكلم ويتكلمون، ولكن لا أحد منكم يتزحزح عن موقفه. كيف السبيل إلى تحويل الورطة إلى فرصة لتحريك الفريق الآخر المعارض وجعله يتبنى وجهة نظرك؟ اقرأ النصائح الخمس التي يقدمها خبراء التحفيز والإقناع لجعل محاولتك في فن التفاوض ناجحة أكثر.

الكتب

ستيفن كوهين: مهارات التفاوض للمديرين Negotiating Skillfor Managers. نيويورك: ماك غروهيل ترييد، 2002.

عملياً، كل شيء في عالم الأعمال التجارية يمكن التفاوض عليه، والقدرة على إتمام اتفاقيات وتفاهات قوية عبر التفاوض هي من بين أكثر المواهب قيمة في يومنا الحاضر. يشرح كتاب مهارات التفاوض للمديرين كيفية تأسيس قاعدة قبل تفاوض صلبة، توجه عملية التفاوض بمهارة، وتضع أهدافاً مرضية، وتحققها على نحو منسجم. يقدم هذا الكتاب خطوات مثبتة ميدانياً، من نقل نقاط القوة الموجودة إلى طاولة التفاوض، إلى تجنب أخطاء التفاوض النهائية؛ للوصول إلى تحقيق أهداف شخصية ومؤسسية في كل عملية تفاوضية.

روجر فيشر، ووليم أوري، وبروس باتون: الوصول إلى الموافقة Getting to yes: اتفاق تفاوضي من دون استسلام. الإصدار الثاني. نيويورك: دار بينغوين، 1991.

إذا أردت قراءة كتاب واحد فقط صغير ومختصر، سأنصحك بهذا الكتاب بإصداره الأصلي عام 1981. حيث كان له تأثير بالغ في كل شيء من السياسة الدولية إلى الكليات المتخصصة ودورات التعليم التنفيذي في فن التفاوض. يُطلق الكتاب جدلاً

بين «التساوم الموضوعي» و«التفاوض القائم على المبادئ». ويقدم جوهر الكتاب إطاراً إرشادياً أساسياً لـ «التفاوض القائم على المبادئ» أو «التفاوض على الميزات» (افصل الأشخاص عن المشكلة؛ ركز على المصالح، لا على المطالب؛ أبدع خيارات للكسب المشترك؛ أصرّ على اتباع المعايير الموضوعية).

دار نشر كلية هارفرد للأعمال التجارية: التفاوض الراجح الذي يحفظ العلاقات Winning Negotiations that Maintain Relationships؛ من سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح. بوسطن: مطبعة كلية هارفرد للأعمال التجارية، 2004.

يرزح المديرون تحت ضغط متزايد لتحقيق نتائج أفضل وعلى نحو أسرع في عالم تزداد فيه المنافسة. لكن التعامل مع التحديات الصعبة في أيامنا هذه يتطلب إتقان منظومة كاملة من مهارات الإدارة، من التواصل والتدريب إلى التكلم علانية وإدارة الأشخاص. أعدت سلسلة المدير المستعد لبذل الجهد وتحقيق النجاح لتساعد المديرين الذين يعانون ضغط الوقت على شحذ المواهب التي يحتاجون إليها بشدة وصلتها. يساعد هذا الدليل الملائم للعصر، والدقيق، والعملي، والممتلئ بالإستراتيجيات والأدوات التي لا تقدر بثمن المديرين على تحسين أداء العمل في أيامنا هذه - ويعطيهم الحد الذي يحتاجون إليه ليصبحوا قادة الغد.

يحث كتاب التفاوض الرابع الذي يحفظ العلاقات المديرين على القيادة بحجة وبرهان مقنعين، وعلى التعامل مع المنافسين الشديدين، وعلى تجنب المآزق الناجمة عن تداخل الثقافات، وعلى إيجاد تحالفات هائلة، وأخيراً، على بناء علاقات قوية للتفاوض المستقبلي.

الفيديو

روجر فيشر، ووليام أوري، وبروس باتون: ورشة عمل بالفيديو عن التفاوض. شريط فيديو. بوسطن: دار نشر كلية هارفرد للأعمال التجارية 1991.

إن ورشة العمل هذه، المعدة بتقنية الفيديو، هي أفضل بديل لإشراف الخبير روجر فيشر شخصياً على مديرِك وتدريبهم في فن التفاوض. فهي تجسد على نحو قريب إلى الواقع العمل الذي يقوم به فيشر، وتجعل من السهل تطبيقه على المواقف الخاصة لكل من مديرِك. سوف ترى العديد من المشاهد التي تشرح على نحو واضح كيف تُحوّل المفاوضات التي تتسم بالعداء والمنافسة إلى جلسة حل للمشكلات المشتركة. ستوفر لك ورشة العمل هذه كل شيء تحتاج إليه لتجعل من مديرِك مفاوضين أقوياء.

المراجع

- Axelrod, Robert M. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books, 1984.
- Bazerman, Max H. *Judgment in Managerial Decision Making*. Hoboken, NJ: Wiley Text Books, 2001.
- Bazerman, Max H., and Margaret Neale. *Negotiating Rationally*. New York: The Free Press, 1992.
- Carlisle, John, and Neil Rackham. "The Behavior of Successful Negotiations." A Report from Huthwaite, Inc. Purcellville, VA, 1994.
- Fisher, Roger, William Ury, and Bruce Patton. *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*. 2d ed. New York: Penguin, 1991.
- Harvard Business School Publishing. *Negotiation*. Boston: Harvard Business School Press, 2004.
- Kennedy, Gavin. *Field Guide to Negotiation: A Glossary of Essential Tools and Concepts for Today's Manager*. Boston: Harvard Business/The Economist Reference Series, 1994.
- Lax, David, and James K. Sebenius. *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York: The Free Press, 1988.

- Mnookin, Robert, Scott Peppet, and Andrew Tulumello. "The Tension Between Empathy and Assertiveness." *Negotiation Journal* 12, no. 3 (July 1996).
- Rackham, Neil. *SPIN Selling*. New York: McGraw-Hill, 1988.
- Raiffa, Howard. *The Art and Science of Negotiation*. Cambridge MA: Belknap Press of Harvard University Press, 1982.
- Rubin, Jeffrey Z., and Frank E.A. Sander. "Culture, Negotiation, and the Eye of the Beholder." *Negotiation Journal* 7, no. 3 (1991).
- Sebenius, James K. "The Program on Negotiation for Senior Executives." Executive education program, Program on Negotiation, Harvard Law School.
- Shell, Richard. "When Is It Legal to Lie in Negotiations?" *Sloan Management Review* 32, no. 3 (spring 1991).
- Valley, Kathleen. "Increasing HR Effectiveness." Executive education program, Program on Negotiation, Harvard Law School.